

# 官民人事交流に関する考察<sup>(1)</sup>

戸 田 宏 治

## 0. はじめに

1997年にはじまった国家公務員制度改革はすでに15年を経過して未だ完成していない。これは改革がいかに大きなものであるかを示すものであると考えられる一方、相次ぐ政権交代により、改革のスピードが鈍り、方向性が不明確になってしまったと考えることもできる<sup>(2)</sup>。

しかし、2013年6月25日の報道によると、現内閣は来年4月に「内閣人事局」の設立に踏み切るという。これは2008年に成立した国家公務員制度改革基本法では2009年度に設立のための具体的法律を成立させるはずだったが、ここきてようやく改革の本丸が動き出すことになる。この法律では、内閣官房の下に内閣人事局を設置し、人事評価の基準を明確にしたうえで、内閣が幹部職員の人事を一元的に扱うこととされている。これは裁量権の大きな幹部職員について、省益優先の行動パターンを廃し、内閣が国民に対して説明責任を果たすことを目的としたものである。さらに同法では、官民の人事交流を活発にしていくことも盛り込まれている。これは、民間の労働市場でも通用するスキルを身に付けることによって所属省庁以外からも高い評価を

---

(1) 本稿は2013年7月6日法と経済学会（北海道大学）で報告した論文に加筆・修正を加えたものである。なお、学会では福井秀夫氏（政策研究大学院）、北村大氏（北村法律事務所）、島田明夫氏（東北大学）、太田勝造氏（東京大学）から貴重なコメントを頂いた。心より感謝します。

(2) 今後、問題となるのは人事局の局長人事である。現在のところ、内閣では官房副長官を抜擢する予定だが、官房副長官には現職の官僚が含まれている。現職官僚が人事局長官に任命された場合、幹部職員人事にどのような影響が生じるか議論となるだろう。

得られるようにすることを目的としている。

また、高度化、複雑化する行政課題に対し公務員の対応能力を高め、国民の負託に添えていくためには国家公務員の人事システムの開放化が不可欠であるとして、1999年に「国と民間企業との間の人事交流に関する法律」（通称、官民人事交流法）が制定された。2011年の東日本大震災以降、各省庁の業務が急増し、民間で経験を積む時間がなくなったという行政職員が増えたものの、本年3月に人事院が公表した「官民人事交流に関する年次報告書」（平成24年度版）によると、昨年度、国から民間への交流派遣および民間から国への交流採用はどちらも過去最高で、数字の上では官民の人事交流は進んでいるように見える。そこで本稿では、官民人事交流の現状を踏まえたいえ、今後の課題について検討を加えてみたい。

## 1. 成果主義への批判

日本では、1990年代初頭より成果主義の賃金制度を採用する企業が現れたが、成功しているとはいいがたい。労働の成果を客観的に評価することの困難さは比較的測定しやすいといわれる民間労働ですら容易ではなく、各企業が試行錯誤を続けているのが現状であろう。

成果主義の単純なモデルとしては、アダムスの「衡平理論（Equity Theory）」によって示すことができる<sup>(3)</sup>。

$$O \text{ self} / I \text{ self} > , = , < O \text{ other} / I \text{ other}$$

（自分の結果／自分の投入＞，＝，＜他人の結果／他人の投入）

ここでいう「投入」とは、学歴、仕事への熱意、努力、組織への忠誠などが含まれる。また「結果」とは、仕事の成果、組織からの評価、報酬などが

---

(3) Adams, Toward an understanding of inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1963.

含まれる。このとき、左辺と右辺がイコールであれば労働者に不満は生じないが、不等号になったとき、特に、他人の結果と投入が自分より大きくなったとき、労働者は不満を感じ、不適切な行動を選択したり組織への貢献をやめたりすることがある、というのがアダムスの主張である。彼のモデルは典型的な「分配的公正 (distributive justice)」であり、一般論としては否定しにくいであろう。しかし、このモデルのなかで「自分の投入」については極めて主観的なものである。したがって、このモデルを実際に役立たせるためにはさらに詳細なモデルを用意しなければならないことになる。いわゆる「360度評価」や「コンピテンシー評価」などは、その具体的な試みであろう。

日本の国家公務員制度においては、すでに成果主義に基づく人事評価制度が導入されているが、学歴や職歴で優位にあり、将来を嘱望される官僚は大きな制度改革を伴う部署（典型的には新法の制定、大きな法律改正等）に配属される傾向がある。彼らがそのような部署において仕事に失敗するリスクが非常に低いこと、そのような部署に配属された者が360度評価やそれに基づく評判という点では圧倒的に有利であることを考えると、競争に参加している当事者の視点から見れば、年次主義が競争促進的な制度であるとは考えにくい。むしろ同期横並び昇進は「長期間にわたる競争」を促したのではなく「長期間にわたる表面的な競争」に敗れた場合の保険として、競争者のモラルハザードを防いだという点で重要だったと考えるべきであろう。

すなわち、同期横並びで処遇することであれば、一定レベルまでのポストが保障されることを意味し、たとえ競争に敗れたとしてもある程度の処遇が保障されるため、モラルハザードに陥ることなく長期間の競争に参加し続けることになる。そうだとすると、モラルハザードに陥らないための新たな保障が必要となる。

筆者が知る限り、現在の給与水準に大きな不満を持っている官僚は少ない。ということは、自分の業績が正しく評価され、能力を存分に発揮できる職場があることが今後のインセンティブとして必要ではないか。むろん、それは

「天下り」とは異質の労働市場の中に見出されるべきである。公務労働では、業績を数値化することが困難な場合が多い。そのため、絶対評価よりも相対評価の方がしやすい。このときの基準をどうするかが課題となる。民間企業に関しても成果主義の功罪は数多く指摘されているが、本稿では公務労働に関する議論を概観しておきたい。

### (1) 経営学の視点から

経営学の視点から成果主義への批判は少なくない。例えば、高橋伸夫氏は日本企業の特徴といわれる「年功序列賃金制」は同期入社の社員間では競争原理がさほど働いていないような印象を与えるが、実際には昇進・昇給を巡って激しい競争が行われており、その際、上司によって能力や成果が厳しく査定されるため「年功」ではあっても「年功序列」ではないと主張される<sup>(4)</sup>。

この指摘は公務労働に当てはめて考えることができる。たとえば、中野剛志氏は次のように指摘される<sup>(5)</sup>。

よく知られているように、行政組織内では、特にキャリア官僚と呼ばれる幹部候補生は、定年までの雇用保障が必ずしもなく、彼らの間では、次官や局長、審議官など、限られた「良いポスト」を巡って激しい競争が繰り広げられている。その一方で、良いポストを得られなかった者が自信を喪失しないように配慮した人事管理が行われ、最終的には天下りも保障されている。これによって、成功者からは高いモチベーションを引き出し、成功者以外の者にも挫折感を味わわせずに、組織全体のモラルを維持しているのである。

---

(4) 高橋伸夫『虚妄の成果主義』（日経 BP 社、2004 年）。

(5) 中野剛志『官僚の反逆』（幻冬舎新書、2012 年）、51 ページ。

アメリカの大学では、教員を採用すると数年後に業績を評価して、昇進させるか解雇するかを決めることが多い。評価が悪くても昇進させずにそのままのポジションにとどめておく、あるいは給与を引き下げて雇用を継続するようなことはない。これを「アップ・オア・アウト」という。仮に、昇進でも解雇でもない中間的な処遇を認めた場合、雇用者側（大学）はその教員を意図的に過小評価して低い給与を支給しようとする。そうすると、職務へのインセンティブは働かず、他の優秀な教員の雇用機会を奪ってしまうことになりかねない。

日本のキャリア官僚制度はこれと似たところがある。キャリア（現在は総合職）として採用されると、課長級ないしは課長補佐級まではほぼ全員が昇進し、局長ないしは次官候補として選ばれる見込みのない者には「早期退職勧奨」が行われて職場を離れることになる。そうしなければ若手官僚の昇進機会が奪われ、モラルの低下とともに組織の新陳代謝が失われてしまうと考えるからである<sup>(6)</sup>。この慣行は給与を引き下げ、雇用を維持する道を閉ざしたことになるため、賃金の下方硬直性を生み出し、官僚の失業を招く結果となる。いわゆる「天下り」とは、こうした問題から官僚のモラルハザードを防止するインフォーマルな保険制度である。

民間企業のなかには一定の年齢に達すると管理職ポストをはずし、一般社員として働かせるところもある。むろん、給与も減額されるわけだが、50代後半ないしは60歳前後の再就職の機会が限られているなかで、組織の新陳代謝、ポスト不足、雇用の維持、といった問題に対処する苦肉の策となっている。だが、これでモラルはどの程度維持されるのか、また、管理職から一般社員に替わったあと、同じ職場で働く人々にどのような影響があるのか等々、詳細な検証が必要であろう。

国家公務員制度に関しては、近年の天下り批判を受けて、現在の安倍内

---

(6) むろん、省庁を去ることになる官僚が利害関係のある法人や民間企業に再就職していくことを正当化する理由にはならない。この問題は日本の規制行政、労働市場の問題と結びついているため、より詳細な分析が必要となる。最近の代表的な研究としては、中野雅至『天下りの研究』（明石書店、2009年）を参照。

閣も天下りを防止するために定年まで働ける環境づくりを行なうという。しかし「国家公務員の総人件費削減+天下り防止+中間的な処遇の存在」を行なうことは容易ではない。

また、中野氏は公務労働における成果主義の「虚妄」に対し、次のように指摘されている<sup>7)</sup>。

成果主義の最大の虚妄は、人間の能力を客観的指標によつて的確に測定することができるという誤った信念にある。その虚妄がもたらす弊害は、企業経営以上に、行政組織においてひどくなるだろう。なぜなら、企業の目的が営利にある以上、企業人の業績は、生産性、売上、あるいは利潤率などで、正確でないにせよ一定以上は表現し得るかもしれないが、営利目的ではない公務員の業績はそれすら不可能だからである。

また、「国家百年の計」というように、国家運営の視野は企業経営よりははるかに長い。理想を言えば、公務員は、自分の定年よりも長い時間、場合によっては寿命よりも長期にわたる視野に立って仕事をする必要がある。したがって、公務員の業績の評価もまた、長期的な観点から行わなければならない。公務員は、自分の定年後になって、場合によっては死後になって、やっと成果となって表れるかもしれないような仕事も手がけなければならないのである。

にもかかわらず、行政管理に成果主義を適用したら、どういうことになるか。公務員は、自分の評価につながるような仕事、すなわち短期的な成果が表れやすく、しかも数値で表現しやすいような仕事しかなくなる。成果が出るまでに時間のかかる難しい事業や、成果を定量化できない複雑な仕事からは、たとえそれが必要であっても逃げるようになるのだ。

---

(7) 前掲書『官僚の反逆』、53～54 ページ。

2009年にはじまった新人事評価制度では、能力・業績が（課長級以下の場合）5段階で評価されることになっている<sup>(8)</sup>。6か月から1年というタイム・スパンで能力・業績を評価するという方法は、確かに中野氏の言われるように短期的な成果を重視し、長期的な視点を軽視する傾向を助長しかねない。しかも、自己目標の達成度合いが評価の軸となるため（むしろ、目標は上司と相談して決めるが）、目標達成が容易な業務を優先しやすくなることは否定できない。

だが、民間企業のなかにも長期戦略はあり、長期的な研究開発を行っているとところも少なくない。また、「国家百年の計」を考えるにはあまりにも不確実性が大きく、少子高齢化、グローバル化等、早急に対処すべき行政課題が非常に多いのも事実であろう。さらに、今日行政に求められているのは行政経営の効率化であることを考えると、短期的な能力・業績評価方式にも一定の妥当性があると言わざるを得ない。

また、地方自治体のなかにはこうした成果主義の課題に対して、業務の困難さにウエイトをかけて安易な目標設定を回避しようとする名古屋市、360度評価を実施している寝屋川市など、国の制度よりも進んだ取り組みを行っているところがある<sup>(9)</sup>。

## (2) 「遅い選抜」と「早い選抜」

稲継裕昭氏は長時間かけて評価を行う「遅い選抜システム」と「積み上げ型褒賞」が日本の人事管理システムの特徴だと指摘される<sup>(10)</sup>。稲継氏によると、日本のエリート公務員が真にエリート（国の政策決定に影響力を行使できる存在）となるのは諸外国と比べて比較的遅く、30代後半から40

---

(8) この制度の概要については、拙著「国家公務員の人事考課システム」（日本経大論集、第40巻第2号）を参照。

(9) この点については、拙著「国家公務員制度改革の現状と課題～能力・実績にもとづく人事評価システムについて」（2011年進化経済学会報告論文）において言及している。

(10) 稲継裕昭『日本の官僚人事システム』、東洋経済新報社、1996年。

代になってからであるが、これは能力や実績を重視していないわけではなく「長期にわたる実績主義」なのであり、多くの公務員に長期間にわたって業務へのモラルを維持させる効率的なしくみなのだという。また、給与は年齢とともに上昇していくものの、昇格や昇進の程度によって上昇する割合が異なっている。これは長期間の実績が積み重ねられて対象者の褒賞を決める「積み上げ型褒賞システム」なのである。こうしたシステムが成り立つためには、常に一定数のポストが用意されていること、一定割合のメンバーには昇進の機会が少ないこと、民間企業などの外部労働市場から採用されるメンバーが少ないこと、メンバーが均質的で能力を比較しやすいこと、といった条件が必要である。これらの点について、次のような状況があることを確認しなければならないだろう。

1. これを実現するためには、組織の新陳代謝が不可欠となる。競争に敗れたメンバーが定年まで組織に残ることになるとポスト不足は深刻になる。また、安易にポストを増やすことは行政改革の目的に反する。そのため、競争に敗れたメンバーは後進に道を譲るために組織を離れなければならない。
2. ノンキャリアが課長級以上に選抜されることは制度上可能であるが、実際には稀である。また、最近までは女性職員が昇進する機会は少なく、官僚としてのトップをめざす競争からははじめから排除されていた。
3. 一部に特別職があるのみで、新規一括採用された職員による内部昇進が大原則だった。
4. 採用試験が厳格に行われており、一定の学歴と能力を有する者でなければ決してキャリア官僚として採用されることはない。採用が決まった官僚たちは皆優秀であり、彼らの間に大きな能力格差はないと考えられてきた。



ところが、近年こうした条件に変化が生じてきている。

その理由は、第1に、行政改革によって「組織のフラット化」が進んでおり、中間管理職を中心にポストが不足してきている。キャリア官僚の場合、かつてはほぼ全員が課長級にまで昇進できていたが、現在では課長補佐で止まっているキャリアも少なくない。

第2に、近年の政策目標として「男女参画型社会」の実現をめざしているため、女性職員にも昇進の機会が広がっている。他の先進国と比較しても女性管理職が少ないため、今後は増加していくと考えられる。

第3に、採用試験Ⅰ種合格者とⅡ種合格者の能力にも大きな格差はなく、これに対し、採用後の昇進に明確な差異があるのが不合理と考えられるようになってきた（2012年度から採用試験の方法は改められたが、「総合職」が事実上のキャリア官僚採用システムとして存続している）。また、採用時のスクリーニングのみという方法に対して組織内外から批判が強まってきた。

第4に、近年公務員として採用される職員には「スペシャリスト志向」が高まっている。各行政機関内部からもスペシャリストの必要性が強く主張されるようになったため、キャリア・システムの見直しが避けられない状況になってきた。

第5に、行政の効率化を図るためには優れた人材の確保が必要で、閉鎖型の公務員制度から開放型の制度に転換することにより、民間からの中途採用を増やす方向で改革が進められてきている。

そして第6に、「天下り」に対する世論の批判は強く、また予算の効率化という観点からも天下り先である特殊法人や公益法人等の削減は不可欠である。

だとすると、問題はモラルハザードに陥らない保障には何が必要かということになる。前述したように、今後も「組織のフラット化」によってポストは削減されていく可能性が高い。このため、何らかの代替インセンティブが必要となる。賃金に大きな不満がないとすれば、自分の能力を発

揮できる新たな職場があることが今後のインセンティブとして必要ではないか。

## 2. 官民人事交流

### (1) 官民人事交流に係る制度的枠組み

官と民との間で人事の交流がなされる場合、次のような制度の下で行われる。

#### ① 民間からの採用

- 公務活性化のための民間人採用
- 任期付きで職員として採用
- 任期付きで研究員として採用
- 研究プロジェクトに採用

#### ② 民間への派遣

- 法科大学院への派遣
- 研究休職

#### ③ 双方向

- 官民人事交流

政府としては、今後は官民人事交流を中心に据える方針である。理由としては、民間からの採用となると、採用された職員はこれまでのキャリアとは異なる世界に身を置くことになるためリスクが高く、積極的に官に入ることを希望する者が多く見込めないためである。人事交流の場合は身分を変えることなく官から民へ、民から官へ移動することができる。

### (2) 官民人事交流法

国家公務員制度改革基本法には官民人材交流について以下のような規定がある。

第七条 政府は、官民の人材交流を推進するとともに、官民の人材の流動性を高めるため、現行の制度を抜本的に見直し、次に掲げる措置を講ずるものとする。

- 一 民間企業その他の法人の意向を適切に把握した上で、国と民間企業との間の人事交流に関する法律（平成十一年法律第二百二十四号）第一条に規定する人事交流について、その透明性を確保しつつ、手続の簡素化及び対象の拡大等を行うこと。
- 二 課程対象者に、民間企業その他の法人における勤務の機会を付与するよう努めるものとし、そのための措置を講ずること。
- 三 給与、退職手当、年金その他の処遇を見直し、必要な措置を講ずること。

これに先立ち、高度・複雑化する行政課題に対し公務員の対応能力を高め、国民の負託にこたえていくためには、国家公務員の人事システムの開放化が不可欠であるとして、1999年に「国と民間企業との間の人事交流に関する法律」（通称、官民人事交流法）が制定された。

アメリカの開放型任用制度と異なり、日本では新規一括採用の職員を各省庁単位で採用し、長期にわたって職員の育成と人材配置を決めてきたため、民間企業から人材を受け入れることや、職員を民間に派遣することは稀であった。

また、行政側に民間から人材に登用する必要性を意識することがなく、民間側も処遇面での相違や行政機関で経験を蓄積する必要性を意識することがなかったことも背景としてあるだろう。

この法律の目的と官民人事交流の定義は以下のとおり。

（目的）

第一条 この法律は、行政運営における重要な役割を担うことが期待される職員について交流派遣をし、民間企業の実務を経験させることを

通じて、効率的かつ機動的な業務遂行の手法を体得させ、かつ、民間企業の実情に関する理解を深めさせることにより、行政の課題に柔軟かつ的確に対応するために必要な知識及び能力を有する人材の育成を図るとともに、民間企業における実務の経験を通じて効率的かつ機動的な業務遂行の手法を体得している者について交流採用をして職務に従事させることにより行政運営の活性化を図るため、交流派遣及び交流採用（以下「人事交流」という。）に関し必要な措置を講じ、もって公務の能率的な運営に資することを目的とする。

（定義）

第二条 この法律において「職員」とは、第十四条第一項及び第二十三条を除き、国家公務員法（昭和二十二年法律第百二十号）第二条に規定する一般職に属する職員をいう。

2 この法律において「民間企業」とは、次に掲げる法人をいう。

一 合名会社、合資会社及び株式会社

二 有限会社

三 信用金庫

四 相互会社

五 前各号に掲げるもののほか、その事業の運営のために必要な経費の主たる財源をその事業の収益によって得ている本邦法人（その資本金の全部又は大部分が国又は地方公共団体からの出資によるものを除く。）であってその営む事業について他の事業者と競争関係にあるもののうち、前条の目的を達成するために適切であると認められる法人として人事院規則で定めるもの

六 外国法人であって、前各号に掲げる法人に類するものとして人事院が指定するもの

3 この法律において「交流派遣」とは、期間を定めて、職員（法律により任期を定めて任用される職員、常時勤務を要しない官職を占める職員

その他の人事院規則で定める職員を除く。)を、その身分を保有させたまま、当該職員と民間企業との間で締結した労働契約に基づく業務に従事させることをいう。

- 4 この法律において「交流採用」とは、民間企業に雇用されていた者であって引き続いてこの法律の規定により採用された職員となるため退職したものを、選考により、引き続いて任期を定めて常時勤務を要する官職を占める職員として採用することをいう。
- 5 この法律において「任命権者」とは、国家公務員法第五十五条第一項に規定する任命権者及び法律で別に定められた任命権者並びにその委任を受けた者をいう。
- 6 この法律において「各省各庁の長等」とは、内閣総理大臣、各省大臣、会計検査院長及び人事院総裁、宮内庁長官及び各外局の長並びに独立行政法人通則法（平成十一年法律第百三号）第二条第二項に規定する特定独立行政法人（以下「特定独立行政法人」という。）の長及び日本郵政公社の総裁をいう。

総務省の「官民人事交流推進ネットワーク」が官と民の間に立ち、マッチングを行う。国から民間へ派遣される場合は、各省庁の職員を一旦人事院へ異動させたうえで、民間企業に雇用されるかたちをとる。公務員としての身分は保有したままとするが、行政の職務には就かない。賃金は民間企業が支給する。派遣される期間は3年以内（必要がある場合は、最長5年）とする。民間から受け入れる場合、期間は3年以内（必要がある場合は、最長5年）の任期付採用となり、賃金は国が支給する。サービスの条件は、どちらの場合も許認可権と関わるところへの派遣・採用は禁止される。

### (3) 人事交流の現状

人事院は、人事交流の状況を国会及び内閣に報告する義務がある<sup>(11)</sup>。それによると、2012年度は国から民間への新規交流派遣は10府省81人（5年

前の約4倍)、民間から国への新規交流採用は16府省137人(5年前の約2.8倍)となっており、いずれも過去最高だった。具体的な内訳は次のようになっている<sup>(12)</sup>。

④ 2012年度・交流派遣(官→民)

府 省	新規派遣者数(累計)	派遣者総数
人事院	0 ( 1)	0
内閣府	2 ( 6)	3
金融庁	2 ( 8)	3
総務省	17 ( 31)	26
法務省	0 ( 3)	0
外務省	1 ( 2)	1
財務省	0 ( 14)	3
文部科学省	2 ( 8)	3
厚生労働省	5 ( 12)	11
農林水産省	9 ( 29)	14
林野庁	0 ( 4)	2
経済産業省	20 ( 84)	29
資源エネルギー庁	0 ( 1)	0
特許庁	0 ( 2)	2
中小企業庁	0 ( 1)	0
国土交通省	21 (120)	44
観光庁	0 ( 2)	1
環境省	2 ( 5)	4
計	81 (333)	146

平均年齢：42.0歳

(11) 以下、2013年3月27日人事院公表資料「官民人事交流に関する年次報告(平成24年度)」から作成。人事院HPより。

(12) (累計)は制度が施行された2000年3月21日から2012年12月31日までの累積数。

「派遣者総数」ならびに「在籍者数」は2012年12月31日現在。

## ⑤ 2012年度・交流採用（民→官）

府 省	新規採用者数（累計）	在職者数
内閣府	3 ( 7)	5
公正取引委員会	0 ( 1)	0
金融庁	4 ( 33)	11
消費者庁	2 ( 3)	2
総務省	8 ( 40)	17
法務省	0 ( 1)	1
外務省	9 ( 83)	15
財務省	14 ( 66)	31
文部科学省	1 ( 6)	1
厚生労働省	9 ( 21)	12
農林水産省	8 ( 47)	16
林野庁	0 ( 3)	1
水産庁	0 ( 1)	1
経済産業省	21 (137)	44
資源エネルギー庁	2 ( 19)	5
特許庁	1 ( 1)	1
中小企業庁	1 ( 3)	1
国土交通省	35 (208)	65
観光庁	5 ( 21)	7
海上保安庁	0 ( 1)	1
環境省	14 ( 19)	16
(小計)	137 (721)	253
日本郵政公社	0 ( 41)	0
計	137 (762)	253

平均年齢：36.5歳

⑥ 業種別状況<sup>(13)</sup>

業 種	交流派遣	交流採用	計
金融業、保険業	16	36	52
製造業	19	25	44
サービス業	10	29	39
運輸業、郵便業	13	13	26
情報通信業	12	8	20
電気・ガス・熱供給・水道業	3	10	13
不動産業、物品賃貸業	4	5	9
建設業	1	7	8
卸売業、小売業	2	2	4
宿泊業、飲食サービス業	1	1	2
農業、林業	0	1	1
教育、学習支援業	0	0	0
計	81	137	218

数字の上では官民の人事交流は進んでいるように見える。しかしながら、検討すべき課題も多いと思われる。

1. 誰をどこに派遣し、どのような経験とスキルを身に付けさせ、そこでの経験をどのように生かしていくのかという組織戦略ではなく、派遣先の選択は職員個人の自発性にゆだねられている。民間からリクルートする場合は行政機関として欲しい経験とスキルがあるはずだが、職員を派遣するときは人材育成の一環として行われているものの、派遣後にどのような経験とスキルを活用するか不明確なところがある。これには部署ごとのミッションが明確にされなければならないが、いわゆる「大部屋主義」の状態ではミッションの明確化は困難である。

(13) 業種の分類は、日本標準産業分類による。サービス業は「学術研究、専門・技術サービス業」、「生活関連サービス業、娯楽業」及び「サービス業（他に分類されないもの）」



2. 民間で経験を積むことによって業務の効率性を向上させたいというのが人事交流の目的の一つであるが、これまでのところ、どの程度の効果があったのか不明確であるため、交流体験後の検証が必要である。
3. いわゆる「現役出向」が「天下り」と同じではないかという野党からの批判に対し、当時の民主党政権はそれを否定した。だが、定年まで働ける環境を保障しつつ人件費の削減、組織の活性化を図るという目標を達成しようとするとき、一定数の職員を民間に派遣すれば比較的容易に実現できる。「新しい天下り」ではない派遣のルールが必要である。
4. 現在、人事院が定めているルールは本人が派遣先を提出し、人事院が審査を行うしくみとなっている。この際、省庁と許認可権にかかわる職場には派遣できないというルールが適用されるが、派遣へのインセンティブは双方の業務に関連があるところではないか。したがって、派遣先の企業そのものを規制するのではなく、具体的な職務やポジションを精査したうえで規制を加えた方が有意義であると思われる。
5. 行政職員と民間企業とのマッチングについて、現在は「官民人事交流推進ネットワーク」が主な役割を担っているが、これは交流の基準を行政側の都合で決めていることになり、民間側にメリットがない。そこで、こうしたマッチングを生業とする民間企業を参入させ、競争原理によってマッチングの有効性を高めていく方法を検討してもよいのではないか。
6. 上に見た資料から明らかなように、人事交流に積極的な府省とそうでないところがある。この点に関し、来年発足する内閣人事局は何らかの関与をすべきか。基本法の考え方からすると、官邸が指導力を発揮しなければならないが、現内閣は人事交流に関する明確な方針を示す必要がある。
7. これまでの人事交流で民間に派遣される行政職員のうち、大部分が株式会社だったが、今後はNPOへの派遣を増やすことも必要ではな

いか。今日、NPOの役割は極めて高いものの、行政側との意思疎通が十分でないことから取り組みに矛盾が生じているところもある。行政職員がNPOで経験を積むことにより、行政とNPOがどのように連携していくべきかを学ぶことが期待できる。

官民の人事交流は日本の労働市場全体に関わる問題である。アメリカのように流動性の高い労働市場を日本がそのまま受け入れることは困難であろう。しかし、日本式の新たな労働市場を構築する必要があると思われる。